



XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

GT 2 – Organização e Representação do Conhecimento

REVISÃO SISTEMÁTICA: GATILHOS ORGANIZACIONAIS DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS BPM

SYSTEMATIC REVIEW: ORGANIZATIONAL TRIGGERS FOR IMPLEMENTING BPM PRACTICES

Karina de Jesus Pinto Aganette - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Elisângela Cristina Aganette - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A estabilidade mercadológica das instituições está cada vez mais orientada à gestão por processos, em que sua estratégia e estrutura de trabalho, é organizada em função dos processos de negócio. Embora amplamente adotada, a operacionalização de projetos de *Business Process Management* (BPM) não é garantia de resolução dos problemas organizacionais, ou da satisfação dos clientes. A literatura aponta que um dos agentes que impactam o sucesso de projetos BPM está relacionado aos objetivos que levam uma instituição a investir em um projeto de BPM. Desse modo, buscou-se identificar a partir dos estudos que abordem e evidenciam os “gatilhos organizacionais” que motivam a implementação de práticas de BPM, quais os reis gatilhos que motivam a adoção de práticas BPM. Apontada como uma pesquisa básica, e por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, a metodologia pautou-se na execução de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), estruturada em três etapas: planejamento da revisão; aplicação do protocolo; e síntese e análise dos estudos para identificação das categorias de gatilhos organizacionais que conduziram à implementação das práticas de BPM. Foram elaboradas dez categorias de gatilhos organizacionais para classificação dos 21 artigos de periódicos selecionados para análise e sumarização dos dados. Constatou-se que automação e a automatização de processos foi o gatilho organizacional de maior recorrência, além disso observou-se uma incidência da aplicação do BPM para fins de Gerenciamento da Informação e do Conhecimento, corroborando com a importância do estudo do BPM sob a perspectiva da área de Ciência da Informação.

Palavras-chave: implementação de práticas de BPM; projetos BPM; gatilhos organizacionais; gestão por processos; Revisão Sistemática de Literatura.

Abstract: The market stability of institutions is increasingly oriented towards management by processes, in which their strategy and work structure is organized according to business processes. Widely adopted, the operationalization of Business Process Management (BPM) projects is no guarantee of solving organizational problems, or customer satisfaction. The literature points out that one of the agents that impact the success of BPM projects is related to the objectives that lead an institution to invest in a BPM project. Thus, we sought to identify from the studies that address and highlight the "organizational triggers" that motivate the implementation of BPM practices, which are the trigger kings that motivate the adoption of BPM practices. Intended as a basic research, and through an exploratory qualitative approach, the methodology was based on the execution of a Systematic Literature Review (RSL), structured in three stages: review planning; Protocol application;

and synthesis and analysis of studies to identify the categories of organizational triggers that led to the implementation of BPM practices. Ten categories of organizational triggers were created to classify the 21 articles from selected journals for data analysis and summarization. It was found that automation and automation of processes was the most recurring organizational trigger, in addition to an incidence of the application of BPM for Information and Knowledge Management purposes, confirming the importance of studying BPM from the perspective of Information Science area.

Keywords: implementation of BPM practices; BPM projects; organizational triggers; process management; Systematic Literature Review.

1 INTRODUÇÃO

A estabilidade mercadológica das empresas está diretamente vinculada a sua capacidade de aprendizagem e adaptação. Isto é, para se manter competitiva e consequentemente garantir sua sobrevivência, as empresas precisam desenvolver métodos e procedimentos que as tornem capazes de reconhecer as tendências e as expectativas internas e externas ao seu ambiente para o desenvolvimento de novas habilidades, produtos e serviços que possam surpreender e atender as necessidades de seus clientes.

A busca por procedimentos que sustentem as intensas mudanças e a rapidez com elas ocorrem, tem levado as empresas ao desenvolvimento e adoção de estratégias cada vez mais orientadas ao gerenciamento e melhorias de seus processos. O que se justifica devido ao fato de todo produto ou serviço oferecido por uma empresa fazer parte de um conjunto de processos internos (GONÇALVES, 2000). Um processo pode ser definido como sendo um conjunto de atividades com relações lógicas entre si, que recebem entradas (insumos), agregando-lhes valor de forma a transformá-los em entregáveis (produtos e serviços) que sejam capazes de atender as necessidades e expectativas de seus clientes finais e potenciais (CRUZ, 2002; OLIVEIRA, 2006).

Os processos perpassam todos os setores, sistemas e profissionais dentro do ambiente empresarial, trafegando com “[...] dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais” (VALENTIM, 2010, p. 17). Por envolver todos os produtos, serviços, estratégias, informações e conhecimentos das empresas a qualidade de seus entregáveis e sua capacidade de adaptação depende do grau de solidez, padronização e documentação de seus processos. Danilevicz, Serafim e Musse (2010, p. 1) alertam que em um “[...] em ambiente onde os processos não estão mapeados ou documentados, corre-se o risco de que sejam executados esforços duplicados devido à falta de visão sistêmica, além da inexistência de registro do conhecimento desenvolvido”. O que resulta em um aumento no custo e no tempo de execução dos processos, baixa qualidade de seus entregáveis, retrabalho,

desperdício de matéria prima e mão de obra, contratação de sistemas desnecessários ou subutilização de sistemas já contratados. Além disso, por trafegar com dados e informações, e por subsidiar a construção de conhecimento (VALENTIM, 2010), torna-se necessário o gerenciamento não apenas dos processos de negócio, mas, também, dos fluxos informacionais presentes e pertencente a eles.

Dentre as metodologias adotadas para o gerenciamento de processos está o *Business Process Management* (BPM), um conjunto de práticas propostas pela Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos e definidas como “[...] um conjunto de valores, crenças, lideranças e culturas que influenciam e guiam o comportamento e estrutura da empresa, além de focar em processos empresariais e interfuncionais que agregam valor aos clientes” (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2009, p. 21). Embora amplamente adotado, estudos apontam uma alta probabilidade de falhas durante a implementação de projetos BPM que levam a insatisfação dos resultados obtidos ao final do projeto (GROVER, 1999; TRKMAN, 2010; SILVA FILHO, 2013; MACIEIRA; JESUS, 2013). Dentre os fatores que conduzem às falhas do BPM e que afetam a implementação de suas práticas está a falta de conhecimento dos reais objetivos pretendidos pela empresa no momento da contratação do BPM.

Tendo em vista a contextualização apresentada, este artigo apresenta os resultados da dissertação intitulada “*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: estudo dos gatilhos organizacionais que motivam a implementação de sua prática e metodologia*”. Uma pesquisa motivada pela participação da autora no projeto de extensão BPM Acadêmico, uma iniciativa da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que objetiva, por meio da modelagem BPM, mapear os processos de negócio executados pelos departamentos da ECI para procedimentar e documentar os processos a fim de evitar e controlar a perda de conhecimento dos processos com a aposentadoria de seus colaboradores.

Considerando o objetivo que conduziu a adoção do BPM pela ECI e após uma extensa busca na literatura para identificar quais os objetivos e necessidades agem como gatilho para adoção de práticas BPM, observou-se a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada para o reconhecimento dos gatilhos que motivam sua implementação. Desse modo, buscou-se, a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL), responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais gatilhos organizacionais conduzem os gestores a optarem pela implementação de práticas de BPM? Partindo, ainda, da premissa de que o conhecimento dos gatilhos organizacionais pode

influenciar no planejamento das etapas, atores, ordem de prioridade dos processos e tecnologias envolvidos na implementação das práticas BPM.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas as bases teóricas e a conceituação dos tópicos principais deste estudo: os gatilhos organizacionais e a gestão de processos de negócio (BPM).

2.1 Gatilhos Organizacionais

A busca pela adaptabilidade, de forma ágil e sólida, acompanha o desenvolvimento das empresas ao longo da história. Isso, porque, para sobreviver às mudanças sociais, ambientais, políticas e culturais que envolvem a sociedade torna-se necessário desenvolver habilidades internas que permitam às empresas reconhecer e identificar os gatilhos (necessidades e oportunidades) no mercado para então promover as mudanças necessários em seus processos, e conseqüentemente oferecer produtos e serviços que agreguem valor a seus clientes finais e potenciais.

Para definir a expressão “gatilho organizacional” delimitou-se, primeiramente, com base na definição para “gatilhos de ativação”, apresentadas por Rocha (2014) o que pode ser considerado como gatilhos, podendo estes ser:

[...] eventos internos ou externos que estimulam a organização a absorver conhecimento, provocando o início de um processo de absorção de conhecimento. Esses gatilhos podem incluir tanto mudanças internas quanto externas à organização. Crises internas, ou mudanças no ambiente externo que afetem a organização são exemplos de eventos que podem provocar esforços no sentido de gerar a aquisição e a assimilação de novos conhecimentos que devem se transformar em inovações (ZAHRA; GEORGE, 2002; EASTERBY-SMITH *et al.*, 2008; ANDRADE, 2009; WEGNER, MAEHLER, 2012 apud ROCHA, 2014, p. 74).

Considerando a definição apresentada para “gatilhos de ativação” e o fato de a expressão “gatilho organizacional” está voltada para o ambiente empresarial, a autora Aganette (2021, p. 17) define por gatilho organizacional “qualquer situação, ação, mecanismo, objetivo ou necessidade interna e externa que possam disparar uma ação por parte de uma empresa em busca de melhoria, mudança, adaptabilidade, transformação ou inovação para atuação no mercado”.

2.2 Gestão de Processos de Negócio

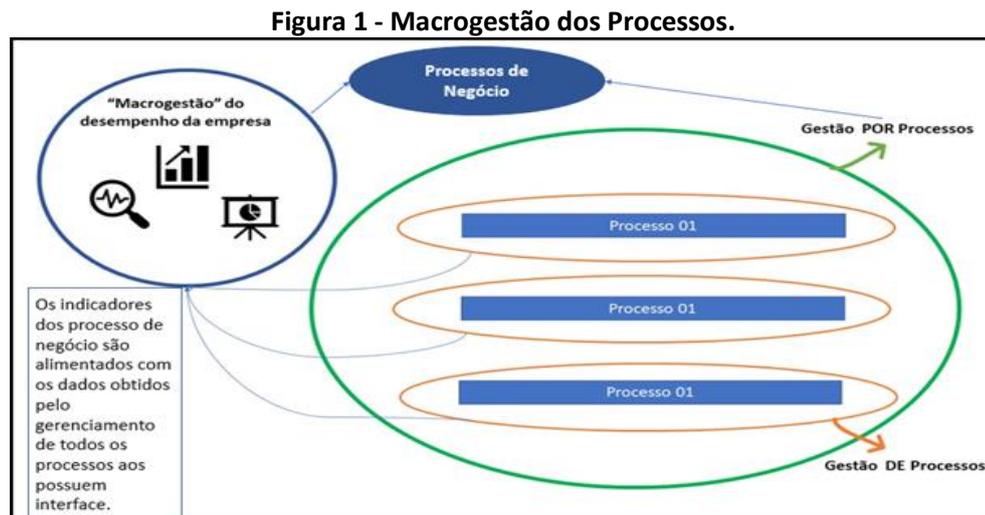
O *Business Process Management* (BPM), traduzido para o português como Gestão de Processos de Negócio (GPN), é internacionalmente patenteado pela ABPMP - *Association Of Business Process Management Professionals International*. No Brasil, é representada pela ABPMP Brasil, uma organização não governamental, sem fins lucrativos, fundada em 2003 e dedicada ao desenvolvimento das práticas de gerenciamento de processos de negócio (ABPMP, 2020). BPM consiste em “[...] conjunto de valores, crenças, lideranças e culturas que influenciam e guiam o comportamento e estrutura da empresa, além de focar em processos empresariais e interfuncionais que agregam valor aos clientes” (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2009, p. 21).

Quando se planeja implementar as práticas de BPM para fins de melhorias dos processos devem ser considerados os registros informacionais, e os fluxos de informação e conhecimento em todas as fases do projeto. Isso porque, além de subsidiar, orientar e documentar a execução dos processos de forma a garantir maior qualidade e padronização, a informação está presente em todos os níveis hierárquicos e fundamenta as decisões estratégicas tomadas pelos gestores (MORESI, 2000; MONTEIRO e FALSARELLA, 2006). Além disso, as demandas de informação e o valor da informação vão se alterando conforme a execução dos processos, fazendo com que o papel desempenhado pela informação esteja sempre vinculado a etapa do processo a que ela está atrelada. Fazendo, portanto, com que a gestão dos processos e da informação estejam sempre atreladas, mesmo que ignoradas quando realizadas de forma independente.

A literatura relativa ao BPM evidencia uma diferença conceitual entre a gestão de processos e a gestão por processos. Para o presente artigo, adotou-se as seguintes definições, propostas por (AGANETTE, 2021 p. 50-51):

- Gestão de Processos: gerenciamento de um ou mais processos, primários, secundários ou de gestão, em que o foco é específico para cada processo ou conjunto de processos selecionados.
- Gestão por Processos: trata-se da “macrogestão” dos processos, e se origina das metas e indicadores dos processos de negócio. Abarca ainda, um conjunto integrado de controles e indicadores que monitoram o desenvolvimento e cumprimento das metas de todos os demais processos gerenciados e executados que interagem com os processos de negócio.

É de suma importância conhecer a diferença entre a gestão DE e POR processos antes da implementação de práticas de BPM, uma vez que as práticas de BPM podem ser aplicadas para ambos os cenários, sendo adaptada aos objetivos e necessidades de cada projeto seja para o gerenciamento da empresa a partir de seus processos (gestão por processos), como também, para a implementação de projetos isolados ou aplicados em processos críticos ou prioritários (gestão de processos). A Figura 1, tangibiliza tal diferença.



Fonte: Aganette (2021, p. 51).

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza básica, de caráter exploratório e descritivo (GIL, 2002), que busca por meio de uma revisão bibliográfica aprimorar o que se sabe a respeito da implementação de práticas de BPM. Para facilitar o desenvolvimento e o gerenciamento dos estudos recuperados pela revisão foi utilizado o gerenciador de referências Zotero.

O método aplicado neste artigo, constituiu-se em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), adaptada de Biolchini, Mian, Natali e Travassos (2005), e se subdivide em três etapas: (I) planejamento, (II) execução da revisão e (III) análise dos resultados. A RSL é caracterizada pela construção de uma metodologia de revisão criteriosa e exaustiva que tem por objetivo reunir, avaliar e criar uma síntese das informações coletadas sobre um tema ou problema específico, definido no início da revisão (KITCHENHAM, 2004; BIOLCHINI; MIAN; NATALI; TRAVASSOS, 2005). A RSL permite, de modo imparcial, realizar uma busca exaustiva na literatura sobre um determinado objeto de estudo, a fim de recuperar o máximo possível de informações que permitam identificar lacunas de estudos, analisar as evidências disponíveis e compará-las a fim

de possibilitar a criação de novas hipóteses e conhecimentos (KITCHENHAM, 2004; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Considerada um método de pesquisa confiável, a RSL é conduzida por um conjunto de critérios previamente definidos, com intuito de diminuir o viés dos pesquisadores, e que prevê a documentação de todas as etapas, definições, fundamentações e critérios aplicados ao longo de toda a revisão. A fim de possibilitar sua replicação e avaliação da qualidade dos resultados apresentados (BIOLCHINI; MIAN; NATALI; TRAVASSOS, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2017).

2.2 Procedimentos metodológicos aplicados na RSL

Nesta seção são apresentadas as etapas, fases, critérios e fundamentações do método aplicado com o intuito de garantir que a RSL possa ser replicada em distintos contextos e objetos de estudo. Todos os procedimentos e fundamentações aplicados são documentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição dos procedimentos metodológicos aplicados na RSL.

Etapa	Descrição da Etapa	Descrição das Fases
Etapa 1 - Planejamento da Revisão	Prevê a identificação da necessidade e dos objetivos pretendidos com a revisão, por meio de duas fases: 1) Identificação da necessidade e dos objetivos da revisão, 2) elaboração do protocolo de revisão.	Fase 01: Identificação da necessidade e dos objetivos da revisão: definir a (I) questão ou problema que fundamentou o surgimento da revisão; e (II) quais respostas deverão ser respondidas após a seleção dos estudos com a RSL. Fase 02 - Elaboração do protocolo de revisão: (I) delimitar o escopo e amplitude da pesquisa; (II) definir a estratégia de busca; (III) definir os critérios de seleção e exclusão; (IV) definir os procedimentos para executar do protocolo proposto; (V) testar o protocolo e avaliar as bases de dados selecionadas; (VI) construir o protocolo de RSL.
Etapa 2 - Execução da Revisão	Nesta etapa foram executados os procedimentos previstos no protocolo de execução respeitando todos os critérios e definições definidos na fase de planejamento. Redefinição ou ajustes podem ocorrer desde que sejam registrados para posteriores validações e conferências.	Não se aplica.

Etapa 3 - Análise dos Resultados	Nesta etapa é realizado a extração dos dados dos estudos selecionados na fase 2, para sumarização, análise e interpretação. Neste momento foram registrados os resultados obtidos e as conclusões inferidas.	Foram mapeadas duas fases: 1) sumarização dos estudos; 2) classificação dos estudos finais a partir de 10 categorias de gatilhos organizacionais elaboradas a partir da literatura sobre gerenciamento de processos, administração empresarial e gestão da informação que abordassem: acontecimentos, oportunidades ou necessidades que motivam as empresas buscarem por melhorias, estratégicas, estruturais, ou para adaptação ao mercado de atuação, conforme QUADRO 2.
----------------------------------	--	--

Fonte: autor 1 (2021).

Quadro 2 - Categorias de Gatilhos Organizacionais.

Categoria	Descrição
01 - Adequação às necessidades do Ambiente de Atuação	Requisitos ambientais de sustentabilidade; características culturais do ambiente de atuação; valores éticos e morais que regem a convivência em sociedade; tipos de serviços ou produtos oferecidos; espaços geográficos atendidos pela empresa.
02 - Alteração dos Arranjos Estruturais Obsoletos	Mudança na estrutura organizacional (estruturas tradicionais para uma visão por processos).
03 - Melhorias de Custo/Benefício	Adoção de novas estratégias de negócio; diminuição do tempo de produção; redução de custos na produção; redução de mão de obra.
04 - Fusões ou Criação de Filiais	Criação ou gestão de filiais, fusões e fornecedores; padronização dos processos entre filiais e fornecedores; mudança de empregador ou de acionistas.
05 - Automação ou Automatização de Processos	Concentra-se na busca pela automação ou automatização de: atividades manuais; fluxo de produção; fluxo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços; sistematização dos processos; redesenho do processo.
06 - Gestão da Informação e do Conhecimento	Gerenciamento da informação e dos fluxos informacionais; gestão do conhecimento; melhorias de processos baseado em conhecimento.
07 - Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica	Alteração de arranjos tecnológicos; reformulação de infraestruturas tecnológicas; adesão de sistemas de informação.
08 - Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes	Compreensão do que os clientes estão à procura; melhorar a comunicação com os clientes internos e externos.
09 - Superação de Problemas Financeiros	Superação de crises financeiras ou períodos de recessão.
10 - Atender Requisitos para certificação ou Auditorias	Atendimento aos requisitos de auditoria; manutenção dos níveis de certificações obtidas.

Fonte: Adaptado de Aganette (2021, p. 51).

3 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados, resultados e análises realizadas durante as fases de planejamento, execução e análise dos resultados da RSL. No Quadro 3, são sumarizadas as definições realizadas durante o planejamento e aplicação da RSL.

Quadro 3 – Descrição e aplicação dos procedimentos metodológicos.

Etapa	Descrição dos Resultados
<p>Etapa 1 - Planejamento da Revisão</p>	<p>FASE 1:</p> <p>(I) questão problema que sustentou a RSL: Quais gatilhos organizacionais conduzem gestores a optarem pela implementação de práticas de BPM?</p> <p>(II) objetivo da RSL: análise e comparação de estudos que abordem os “gatilhos organizacionais” que motivam e conduzem gestores a optarem pela implantação de projetos de BPM para identificação desses gatilhos.</p> <p>FASE 2:</p> <p>(I) o escopo e amplitude da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (a) intervenção: seleção de estudos que abordaram a motivação ou necessidade que condicionou a implementação de práticas de BPM; • (b) população: apenas estudos revisados por pares; • (c) controle: apenas estudos que abordem especificamente os gatilhos motivadores para a implementação de práticas de BPM; • (d) resultado e; • (e) aplicação: identificar os gatilhos que conduzem a adoção de práticas de BPM para ampliar o conhecimento sobre a metodologia e possibilitar novos estudos e frentes de atuação para profissionais e pesquisadores do tema. <p>(II) estratégia de busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (a) idioma: apenas estudos em Português e Inglês; • (b) período de publicação: sem delimitação a fim de visualizar a dispersão do tema ao longo dos anos; • (c) palavras-chave: extraídas do problema de pesquisa os termos “implementação”, “gatilhos” e “BPM” e em seguida foram acrescentados suas variações e traduções para o inglês; • (d) string de busca: com as palavras-chave foram elaboradas as strings de busca apresentadas no QUADRO 4; • (e) bases de dados: no Portal de Periódicos CAPES foi realizado um teste com todas as strings de busca, com a aplicação do filtro de revisão por pares, verificação das bases que disponibilizassem acesso ao texto completo e importação das referências para o Zotero. Desse modo foram selecionadas as bases Emerald Inside¹, SpringerLink², Taylor & Francis Online³; e; • (f) navegador: foi realizado um teste de navegabilidade com todas as bases de dados selecionados onde o navegador Mozilla foi selecionado para o contexto da revisão. <p>(III) critérios de seleção e exclusão: Qualquer estudo que não apresentasse as características citadas a seguir, ou que fosse duplicatas foram excluídas do contexto da revisão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (a) publicados em inglês ou português; • (b) que apresentem os termos de busca no título, resumo ou palavras-chave; • (c) revisados por pares; • (d) tenham acesso ao texto completo; e • (d) abordem os gatilhos que motivam a implementação de práticas de BPM. <p>(IV) definição do processo de execução da revisão:</p>

¹ Fundada em 1967, a Emerald Group Publishing Limited possui como foco de suas publicações as áreas multidisciplinares, engenharias, ciências da saúde e ciências sociais aplicadas, atuando também nas áreas de saúde, assistência social, educação e engenharia (CAPES, 2021).

² Lançada em 1996, a SpringerLink tem suas publicações focadas para as áreas de ciências biológicas, saúde, ciências agrárias e ciências exatas e da terra (CAPES, 2021).

³ Fundada em 1852, a Taylor & Francis teve seus periódicos disponíveis no site Taylor & Francis Online a partir de 2011, com foco em todas as áreas do conhecimento reconhecidas pela CAPES (CAPES, 2021).

	<ul style="list-style-type: none"> • (a) busca pelas strings nas bases de dados; • (b) aplicação dos filtros e critérios definidos na fase de planejamento; • (c) importação das referências para o Zotero; • (d) aplicação dos critérios de seleção; • (e) análise e sumarização dos dados. <p>(V) teste do protocolo e avaliação das bases de dados selecionadas: todos os critérios e procedimentos definidos foram testados, utilizando apenas a primeira string de busca, nas três bases de dados, para possíveis adaptações no protocolo estabelecido na fase de planejamento. Ao final do teste os resultados e considerações foram documentados e,</p> <p>(VI) elaboração do protocolo de revisão sistemática: contendo todos os critérios e procedimentos seguidos na etapa de execução.</p>
<p>Etapa 2 - Execução da Revisão</p>	<p>FASE 1: Busca nas Bases de Dados e Importação para o Zotero Realizada entre os dias 24/01/2021 e 27/01/2021, via acesso CAFe, oferecido pelo Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A fase de busca nas bases e importação para o Zotero, foram aplicados os critérios de (I) acesso ao texto completo; (II) revisão por pares; e (III) exclusão de duplicadas. Bem como foi acrescentado para a base de dados Taylor & Francis o filtro por disciplinas para redução do volume de estudos recuperados, tendo em vista que a base indexa estudos de todas as disciplinas do conhecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Total recuperado antes da aplicação dos critérios: 2.866 estudos ❖ Total recuperado após a aplicação dos critérios: 780 estudos <p>FASE 2: Seleção Primária Aplicação do critério de seleção dos estudos que apresentavam os termos que compõem as strings de busca no título, resumo ou palavras-chave.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Total recuperado após a aplicação dos critérios: 250 estudos <p>FASE 3: Verificação do Foco do Estudo Aplicação dos critérios de (I) Exclusão dos estudos que não apresentam as variações do termo “business process management” no título, resumo ou palavras-chave; e a partir da leitura do resumo dos estudos selecionados com o primeiro item foi feita a (II) seleção dos estudos que focam na implementação de práticas de BPM? e que realizam alguma aplicação em contextos reais. Nesta fase os estudos foram identificados com a sigla SF de estudo final, e uma numeração sequencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Total recuperado após a aplicação dos critérios: 35 estudos
<p>Etapa 3 - Análise dos Resultados</p>	<p>Fase 1 - Acesso ao texto completo para leitura Ao acessar os estudos pelo Zotero para leitura do texto completo, alguns estudos não foram importados com arquivo completo e tiveram de ser novamente acessados via Portal de Periódicos CAPES. Durante a fase de análise, realizada entre os dias 08 e 21 de fevereiro de 2020, foram excluídos do contexto da revisão 04 estudos por falta de acesso ao conteúdo completo dos artigos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Total recuperado após a aplicação dos critérios: 31 estudos <p>Fase 2 - Leitura dos artigos para análise e síntese Ao realizar a leitura do texto completo 10 estudos foram excluídos, por não focarem na implementação de práticas de BPM ou não apresentarem os gatilhos organizacionais que motivaram a implementação do BPM. Resultando em uma amostra de 21 estudos para análise de conteúdo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Total recuperado após a aplicação dos critérios: 21 estudos finais

Quadro 4 - Strings de Busca.

Grupos	String
String 1	(Gatilho OR Gatilhos OR Trigger OR Triggers) AND (Implementação OR Implementar OR Implementation OR Implement OR Adoção OR Adotar OR Adoption OR Adopt) AND (“BPM” OR “Gestão de Processos” OR “Gestão de Processo” OR “Process Management” OR “Business Process Management” OR “Gestão por Processos” OR “Gestão por Processo”).
String 2	(Gatilho OR Gatilhos OR Trigger OR Triggers) AND (Implementação OR Implementar OR Implementation OR Implement OR Adoção OR Adotar OR Adoption OR Adopt) AND (“Modelagem de Processos” OR “Modelagem de Processo” OR “Modelagem dos Processos” OR “Modelagem do Processo” OR “Process Modeling”).
String 3	(Gatilho OR Gatilhos OR Trigger OR Triggers) AND (Implementação OR Implementar OR Implementation OR Implement OR Adoção OR Adotar OR Adoption OR Adopt) AND (“Redesenho de Processos” OR “Redesenho de Processo” OR “Redesenho dos Processos” OR “Redesenho do Processo” OR “Process Redesign”).
String 4	(Gatilho OR Gatilhos OR Trigger OR Triggers) AND (Implementação OR Implementar OR Implementation OR Implement OR Adoção OR Adotar OR Adoption OR Adopt) AND (“Simulação de Processos” OR “Simulação de Processo” OR “Simulação dos Processos” OR “Simulação do Processo” OR “Process Simulation”).
String 5	(Gatilho OR Gatilhos OR Trigger OR Triggers) AND (Implementação OR Implementar OR Implementation OR Implement OR Adoção OR Adotar OR Adoption OR Adopt) AND (“Melhoria de Processos” OR “Melhoria de Processo” OR “Process Improvement” OR “Gerenciamento de Processos” OR “Gerenciamento de Processo” OR “Gerenciamento dos Processos” OR “Gerenciamento do Processo”).

Fonte: Adaptado de Aganette (2021, p. 51).

Após a aplicação dos critérios apresentados no Quadro 3, foram selecionados 21 estudos, publicados entre os anos de 1997 e 2017. Com essa amostra foi iniciado, portanto, a extração dos dados (etapa 3, fase 3) para síntese do conteúdo abordado pelos estudos e sua respectiva classificação a partir das categorias de gatilhos organizacionais, descritas no Quadro 2. Os resultados da sumarização dos estudos e das classificações estão dispostos no Quadro 5, onde pode-se observar, previamente, que alguns dos artigos apresentaram mais de um gatilho organizacional para implementação do BPM.

Quadro 5 - Classificação dos Estudos Finais.

Identificação	Classificação dos Gatilhos Identificados
SF03	01 – Adequação às Necessidades do Ambiente de Atuação; 02 – Alteração dos Arranjos Estruturais Obsoletos; 06 – Gestão da Informação e do Conhecimento.
SF06	06 – Gestão da Informação e do Conhecimento
SF08	08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica
SF09	02 – Alteração dos Arranjos Estruturais Obsoletos
SF16	05 – Automação ou Automatização de Processos
SF17	07 – Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes

SF21	01 – Adequação às Necessidades do Ambiente de Atuação; 03 – Melhorias de Custo/Benefício; 06 – Gestão da Informação e do Conhecimento; 07 – Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes; 08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica; 09 – Superação de Problemas Financeiros.
SF22	01 – Adequação aas Necessidades do Ambiente de Atuação.
SF24	10 – Atender Requisitos para certificação ou Auditorias.
SF27	08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica.
SF28	02 – Alteração dos Arranjos Estruturais Obsoletos; 03 – Melhorias de Custo/Benefício; 08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica; 10 – Atender Requisitos para certificação ou Auditorias.
SF30	06 – Gestão da Informação e do Conhecimento; 07 – Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes.
SF32	05 – Automação ou Automatização de Processos; 07 – Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes; 09 – Superação de Problemas Financeiros.
SF33	05 – Automação ou Automatização de Processos.
SF34	03 – Melhorias de Custo/Benefício; 05 – Automação ou Automatização de Processos; 06 – Gestão da Informação e do Conhecimento; 07 – Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes; 08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica.
SF48	05 – Automação ou Automatização de Processos; 06 – Gestão da Informação e do Conhecimento.
SF50	05 – Automação ou Automatização de Processos; 07 – Atender às necessidades e Expectativas dos Clientes.
SF66	09 – Superação de Problemas Financeiros.
SF82	02 – Alteração dos Arranjos Estruturais Obsoletos; 03 – Melhorias de Custo/Benefício; 08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica.
SF86	01 – Adequação às Necessidades do Ambiente de Atuação; 04 – Fusões ou Criação de filiais; 08 – Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica.
SF93	01 – Adequação às Necessidades do Ambiente de Atuação; 05 – Automação ou Automatização de Processos.

Fonte: Adaptado de Aganette (2021, p. 101-102).

Verificou-se que 57% (12) dos estudos aplicam ou analisam a implementação de práticas de BPM com o intuito de identificar como se deu a adoção da prática pelas empresas, os fatores críticos de sucesso, bem como, as dificuldades e benefícios da adoção do BPM. Sendo, respectivamente, os artigos de código SF09, SF19, SF21, SF22, SF28, SF30, SF32, SF33, SF50, SF66, SF82 e SF86. Em contrapartida, os 43% (9) restantes do volume de artigos analisados elaboram ou definem metodologias, ferramentas, modelos e abordagens para gerenciamento de processos (estudos de código SF03, SF06, SF08, SF17, SF24, SF27, SF34, SF48 e SF93).

Além disso, todos os estudos de caso apresentados nos artigos estavam com a situação concluída, sendo que apenas 19% (4) das aplicações ocorreram em instituições públicas. Além

disso, ao observar se, e como, os estudos abordavam a informação presente nos processos constatou-se que 09 (43%) discutiam a temática, sendo estes estudos todos classificados com a categoria de gatilhos organizacionais de Gestão da Informação e do Conhecimento (06) conforme o Quadro 5. No Quadro 6 é apresentado como a informação foi discutida nestes estudos.

Quadro 6 - Discussão da Informação em projetos de BPM.

Identificação	Discussões sobre a informação
SF03	Informa como é feita a entrada ou saída dos processos; apresenta a importância do controle e gerenciamento das informações sobre as demandas e necessidades dos clientes; demonstra como é feita centralização e a padronização da informação para os mecanismos de coordenação dentro das empresas; faz uso de bancos de informações atuais e futuros como insumo durante o planejamento das estratégias e decisões empresariais; discute sobre a “usabilidade” da informação, inferindo a importância do processamento das informações para que possam ser acessadas em qualquer tempo e lugar.
SF06	Discute a dificuldade dos atuais sistemas de informação em atender as demandas informacionais do chão de fábrica do mercado de manufatura; apresenta o uso da mineração de dados para seleção das informações focadas em usuários específicos; aborda a necessidade de os sistemas disponibilizarem informações atualizadas e de forma contínua para suportar os insights e propostas de melhoria de processos; aponta para a importância do processamento das informações para que elas possam ser acessadas em qualquer tempo e lugar.
SF09	Problematiza a melhoria de processos baseados em conhecimento; discute a dificuldade na preservação de conhecimentos especializados sobre os processos ao longo da implementação de práticas de BPM.
SF21	Faz uso de informações externas para aumento da aprendizagem nas empresas; faz uso de sistemas tecnológicos para examinar o ambiente para a detecção de novas unidades e desenvolvimento de novos produtos; busca e utiliza fontes de informações sobre clientes e suas expectativas; adoção de sistemas de informação e comunicação para melhorar esses aspectos entre setores e funções.
SF24	Analisa o impacto gerado na modelagem quando as informações coletadas sobre os processos não são satisfatórias; aponta a falta de detalhes das informações devido à internalização das rotinas pelos executores dos processos.
SF27	Discute que, quanto maior a distância cultural existente entre os membros de uma equipe, parceria ou rede de colaboração, maior é a dificuldade dos processos de transferência e acesso de informações, dados ou conhecimento mesmo em sistemas de informação.
SF30	Demonstra os benefícios do compartilhamento eficiente de informações no desenvolvimento de produtos têxteis mais ecológicos.
SF34	Aponta os impactos no compartilhamento de informações devido a infraestruturas incompatíveis; compreende o compartilhamento limitado de informações devido à necessidade de esforços duplicados;
SF93	Discute que nem todas as informações coletadas e disponíveis dentro das empresas são necessariamente úteis; indica que apenas as informações úteis devem ser armazenadas;

Fonte: Adaptado de Aganette (2021, p. 103-104).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises e classificações realizadas constatou-se que a automação e a automatização de processos foi o gatilho organizacional de maior recorrência para a adoção de práticas de BPM. Além disso, vale ressaltar que 13% dos estudos (06), apontaram a adoção do BPM apoiando a mudança ou adoção de novos sistemas de informação ou de infraestrutura tecnológica (07). Ambas as categorias apontam e corroboram tanto com para as discussões acerca da crescente busca das empresas para se adaptar os avanços tecnológicos e ao mercado on-line, bem como para necessidade de compreensão de que a simples adoção do BPM e de novas tecnologias não garantem o sucesso da implementação, porque a condução de projetos BPM desconectados geram a subutilização de sistemas e ao desprendimento de esforços de automação e automatização falhos, gerando insatisfações e perda de financeira (GROVER, 1999; TRKMAN, 2010; SILVA FILHO, 2013; MACIEIRA; JESUS, 2013).

Para fundamentar a importância do estudo do BPM sob a perspectiva da área de Ciência da Informação a revisão sistemática demonstrou que a aplicação do BPM para fins de Gerenciamento da Informação e do Conhecimento (06) teve uma recorrência de 13% no volume gatilhos identificados, empatando com as categorias de Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica (07) e Atendimento ao Cliente (08). Além disso, ao analisar a interação da informação com as demais categorias de gatilhos organizacionais discutidas, observou-se a existência de uma relação entre a informação com as categorias de (I) Atendimento ao Cliente 08; (II) Mudança ou Adoção de Novos Sistemas de Informação ou de Infraestrutura Tecnológica – 07; (III) Automação ou Automatização de Processos (05); (IV) Melhorias de Custo/Benefício – 03. Fundamentando assim uma relação intrínseca existente entre processo e informação, e suas respectivas iniciativas de gerenciamento.

Os estudos que discutem a informação em projetos BPM apontam os registros informacionais como produto ou artefato que startam processos, subsidiam decisões estratégicas, auxiliam na compreensão das expectativas dos clientes, ajudam na manutenção do relacionamento Cliente-Empresa e podem, ainda, ser o produto entregue ao final da execução dos processos.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, K. J. P. **Business Process Management**: estudo dos gatilhos organizacionais que motivam a implementação de sua prática e metodologia. 2021. Dissertação (Mestrado em

Arquitetura e Organização do Conhecimento) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**. 2. ed. [S. l.]: ABPMP, 2009.

BIOLCHINI, J; MIAN, P. G; NATALI, A. C. C; TRAVASSOS, G. H. **Systematic review in software engineering**. Rio de Janeiro: System Engineering and Computer Science Department; COPPE/UFRJ, 2005. 31 p. (Technical Report ES, v. 679, n. 5).

CRUZ, T. **Sistemas, Organizações & Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DANILEVICZ, A. M. F; SERAFIM, C. F; MUSSE, J. I. Mapeamento de Processos para desenvolvimento organizacional em serviços de TI. *In: WORKSHOP DE TI DAS IFES*, 9.,2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2010. p. 1-6.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GROVER, V. From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. **IEEE Transactions On Engineering Management**, New York, v. 46, n. 1, p. 36-46, 1999.

KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Staffordshire, UK: Keele University, 2004. 33 p. (Technical Report TR/SE-0401).

MACIEIRA, A. JESUS, L. A evolução do BPM nas organizações brasileiras. **Revista BPM em foco**, [s. l.], v. 1, p. 6-9, 2013.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTEIRO, N. A; FALSARELLA, O. M. Gestão da informação em projetos empresariais. **EGestão**, Santos, v. 2, n. 1, p. 78-104, jan./mar. 2006.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ROCHA, M. J. **Análise da capacidade absorptiva de conhecimentos técnicos-comerciais para startups e melhoria contínua de produtos tecnológicos: um estudo de caso na empresa**

Specto. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SILVA FILHO, E. F. da. **Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura.** 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of Business Process Management. **International Journal Of Information Management**, Guildford, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.